



القيادة في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين



This work is licensed under a
**Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.**

شادية يوسف محمد ابو شقير

وزارة التربية والتعليم الأردنية، مديرة مدرسة الامل للتربية الخاصة،
لواء الكورة، الاردن

البريد الإلكتروني: shadiaabushuqier@yahoo.com

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٢٠٢٢/٣/٤

الاساسية والفروق بين ان تكون قائدا وان تكون مديرا في
ظل تحديات هذا القرن الذي نعيشه (القرن الواحد
والعشرون) .
الكلمات المفتاحية : مفهوم القيادة الإدارية، انطباعات عامة
شخصية بعض الاداريين في الدول العربية، نظريات القيادة،
مفهوم التنظيم، تعريف المنظمة، المدخل الى فهم والتعاطي مع
القرن الواحد والعشرين

Abstract

Management is an organized science with its origins and base, and it is an art that mankind has known and practiced in practice since the earliest times. it has appeared and developed early in the history of human civilization. Management in its general sense means organizing the collective activity of individuals to achieve certain goals, and leadership in its

الملخص

تعتبر الادارة علما منظما له اصوله وقواعده ، وهو فن عرفته
البشرية ومارسته عمليا منذ اقدم العصور . وقد ظهر ونما
مبكرا في تاريخ الحضارة البشرية . تعنى الادارة بمعناها العام
تنظيم النشاط الجماعي للافراد لتحقيق اهداف معينة .
والقيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الافراد
وسلوكلهم لتحقيق اهداف معينة . والقيادة غير الادارة ،
فالقيادة بمفهومها العام غير القيادة الادارية والتي يكون محورها
النشاط الاداري والذي يتم في اطار التنظيم الاداري .
القرن الواحد والعشرين هو عالم جديد وفكر جديد ومدير
جديد وقائد جديد له سماته التي تميزه وحاجاته ومتطلباته
الخاصة به لذلك على الفرد ان يكون عالما بشؤون عصره
مدركا لحقائقه ممتلكا لاسبابه وادواته . وهناك فروقات بين
القيادة والادارة يجب على الفرد ان يدركها ليستتير بها في
الطريق الذي يسير فيه . لذلك شمل هذا البحث اهم الخطوات

والقيادة السليمة الصحيحة تولد حياة اجتماعية اكثر انسجاما مع الواقع الذي نعيش فيه وكلما كانت هناك ادارة متوجهة اتجاها صحيح نحو لمس المشاعر الانسانية حول الافراد كلما زادت علاقتها وتطورت واصبحت حبالا متينا يسير بالمؤسسة نحو الاتجاه الصحيح الذي تحتاجه وتسعى اليه . ومن ثم فان الكثير من المفاهيم الادارية الحديثة لها جذور تعود في تاريخها الى الادارة كما عرفتها الادارات القديمة .

(1) القيادة الادارية ، د نواف كنعان ص23

تقوم منشآت الاعمال في ظل ظروف اقتصادية وسياسية وتربوية وتكنولوجية واجتماعية من اجل تلبية حاجات ورغبات مجتمعاتها فهي تمارس نشاطات مختلفة من اجل تحقيق اهداف تنبع من المجتمع وتتسم بخصائصه وتعود في النهاية اليه . فبيئة الاعمال ما هي الا مجموعة من العوامل المتداخلة والمتشابكة والمتغيرات المتلاحقة التي تؤثر على مشروع الاعمال وتؤثر به بدرجات مختلفة ومتفاوتة ، فالمحيط (او البيئة) هو سلسلة من الانظمة التي يستقل كل منها في حد ذاته من الناحية النظرية الا انها تتشابك وتعتمد على بعضها من الناحية العملية . (2) الادارة والبيئة السياسية العامة ، أ.د كامل محمد مغربي ص3

اولا : مفهوم القيادة الادارية

تعني الادارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق اهداف معينة . وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الافراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة . وقد تكون عملية التأثير هذه منصبية على النشاط الاداري كما قد تكون منصبية على غيره . ومن هنا فان مفهوم القيادة في جوهره اوسع من مفهوم الادارة ، وان السلوك القيادي اوسع واشمل من السلوك الاداري . وانه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى اداري ، عندما تركز الادارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق اهداف ادارية معينة . فالقيادة اذا غيرت الادارة ، والقيادة

general the activities and behavior of individuals to achieve certain goals. And leadership not management. leadership in its general sense is not administrative leadership, which is centered on administrative activity, which takes place within the framework of administrative organization. The twenty-first century is a new world, a new thought, a new manager, and a new leader, which has its own characteristics, needs, and requirements. therefore, the individual must be aware of the affairs of his time, aware of its facts, and possessing its causes and tools. There are differences between leadership and management that the individual must realize in order to enlighten them in the way he is walking. Therefore, this research included the most important basic steps and the differences between being a leader and being a manager in light of the challenges of this century in which we live (the twenty-first century).

Keyword: the concept of administrative leadership, General impressions about the personality of some administrator in the Arab countries, Leadership theories, the concept of organization, Defining the organization, the entrance to understanding and dealing with the twenty-first century

* المقدمة

تعتبر الادارة علما منظما له اصوله وقواعده وهو فن عرفته البشرية ومارسته عمليا منذ اقدم العصور . وقد ظهر ونما مبكرا في تاريخ الحضارة البشرية .

مفهومها العام غير القيادة الادارية ، والتي يكون محورها النشاط الاداري الذي يتم في اطار التنظيم الاداري . (3) مصدر سابق

القيادة الادارية عند ((كونتز وادونيل)) تعني : (عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في اداء النشاط التعاوني . ويعرفها (د . عبد الكريم درويش ود . ليلي تكلا) بقولهما : (القدرة الي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته) .

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الادارية ، يتبين ان هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الادارية وهذه العناصر هي :-
أولاً- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك .

ثانياً- ما تؤدي اليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم .

ثالثاً- الاهداف الادارية المراد تحقيقها . (1) القيادة الادارية ، د نواف كنعان ص 97-99

* انطباعات عامة عن شخصية بعض الإداريين في الدول العربية

اولا : الازدواجية في الولاءات

تنوزع ولاءات المدير العربي الداخلية والخارجية مما ينعكس على ازدواجية سلوكه فهو يرى نفسه من ناحية رسمية موظفا يلتزم بالقانون ويتصرف على اساسه ، ولكنه من ناحية اخرى يضع هذا القانون جانبا في احيان كثيرة ، وفقا للمتعاملين معه ، فقد يطبق القانون على الغريب ولا يطبقه على القريب ولا يرى في ذلك ممارسة سيئة بل ضرورة ادارية ومرونة تقتضيها البيئة

ثانيا : التصرف بعقلية المختر او العمدة التقليدي كما تعكسها الافلام

لا يرى كثير من المديرين العرب عموما انفسهم في خدمة الجمهور بل يرون ان الوظيفة وجاهة وشيخة .

ثالثا : النظرة الابوية للعاملين

يرى كثير من الاداريين اوصياء على الموظفين ولا يعيرون كثيرا من اهتمام لرأي الموظفين وكأنهم الاباء الذين يعرفون مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين اكثر من العاملين انفسهم .

رابعا : الشخصية غير المطمئنة وغير الواثقة

تعاني الادارة العربية من وجود الشخصيات الادارية غير الواثقة من نفسها. بمعنى انها شخصيات فقدت الكثير من ذاتيتها وقدرتها على الابتكار بفعل الزمن بحيث انها لا ترى قيمة كبيرة لذاتها الا بقدر ما تؤدي اليه الطاعة للمستويات الادارية العليا ويؤدي هذا الوضع الى تعطيل الفكر والابداع الحقيقي واستبداله بمهارات النفاق والتقرب التي لا تحفى على الشخص الاول ولكنه يشجعها لأنها تصيح قدوة لكافة العاملين مما يعني اشباع النزعة الفردية للسلطة . ولهذا الصفة ارتباط بنظام الولاء . (1) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، ا . د محمد قاسم القريوتي ص 81-84

* نظريات القيادة

اولا : نظرية السمات الشخصية

تقوم هذه النظرية على الافتراض بان هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية تتمثل بالشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة الى صفات نفسية : كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي او توفر للإنجاز والخلق الجيد

وصفات ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وما الى ذلك .

ثانيا : النظرية الموقفية

تنتمي هذه النظرية للفكر السلوكي الذي يرى ان القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد فهي ترى ان اي فرد عادي يمكن ان يصبح قائدا اذا ما وجد نفسه في موقف ازمة استدعت الحل واستطاع ان يعطي الحل .

ثالثا : النظرية التفاعلية

مضامين هذه النظرية من ناحية عملية انه يتوجب على الادارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الادارية ومن ثم محاولة تصميم الاعمال بشكل يساعد على اهتمام العامل او الموظف بما يجري واتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي الى نجاحه واكسابه بالتالي قدرة على التأثير في الاخرين تساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد وان ينعكس ايجابيا على التنظيم ككل . (2) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، ا . د محمد قاسم القريوتي ص142.

في اطار ما سبق لا بد من التطرق الى مفهوم ما يسمى بالتنظيم الاداري واساسيات التنظيم والذي من خلالهما تتكون المنشأة فلا ادارة بدون عناصرها الرئيسية ونواها المؤسسة او المنشأة . فالتنظيم والاساليب اصطلاح يستعمل بشكل عام لوصف نشاطات جماعات من الناس يعملون في الاجهزة الحكومية او اجهزة القطاع الخاص ويطلب منهم تقديم الارشاد والمشورة للإداريين في مسائل التنظيم وطرق العمل (الاجراءات) وذلك بهدف زيادة الكفاية في العمل الذي يشرف عليه الاداري ويكون ذلك اما بتقديم خدمة افضل او بتقديم خدمة بتكلفة اقل او بتقديم خدمة افضل وبتكلفة اقل .

اما الهدف الاساسي للتنظيم والاساليب فهو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها بغرض تحقيق اكبر استفادة من الموارد الطبيعية والانسانية والمالية المتوفرة لدى المنظمة .

* ما هو التنظيم ؟

تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق اي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من اسناد القيام بها الى افراد كما يعرف ايضا بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة باقل تكلفة ممكنة .

ويمكن القول بانه الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الانسانية لأجل تحقيق هدف عام .

مهما تعددت التعريفات فان هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها وهي :-

١- وجود هدف محدد ومتفق عليه .
٢- وجود نشاطات واعمال يلزم القيام بها للوصول الى الهدف .

٣- وجود مجموعة من الافراد تقوم بينهم علاقة محددة .

٤- اشتراك الافراد في تحقيق الهدف وذلك بتقسيم الاعمال بينهم واستخدام الوسائل والامكانيات والاجهزة والادوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال .

* تعريف المنظمة

الاطار الذي يجمع العاملين والوسائل والامكانيات التي بواسطتها يستطيع الاداري القيام بتنفيذ خطته . كما تعرف المنظمة بانها جماعة من الناس يعملون معا لأداء عمل ما وهذا العمل يحمل عنوانا ما يسميه البعض الهدف ويسميه الآخرون او الغرض او الغاية . وتظهر المنظمة (الجيدة) الى حيز الوجود عندما يتم اختيار العاملين المؤهلين الكفاء وعندما توكل اليهم مهام محددة القيام بها في اوقات محددة بحيث تتلائم تلك المهام مع قدراتهم (قدرات العاملين)

ويعرف كل عامل منهم ما هو مطلوب منه القيام به من اعمال
وكيفية القيام بها ومتى يقوم بها؟ ويزود بالوسائل والامكانات
اللازمة للقيام بالأعمال سواء كانت الات او اجهزة او مواد
يضاف الى ذلك توفر الاشراف الجيد وظروف العمل الجيدة
والمناسبة. (1) اصول التنظيم والاساليب ، محمد شاكر
عصفور ص148.

* المدخل الى فهم والتعاطي مع القرن 21

عالم جديدفكر جديد.....مدير
جديد .. قائد جديد

لا شك اننا نعيش عالما جديدا يحتاج الى فكر جديد
، وقائد جديد ، ومدير جديد ، فالكل عصر متطلباته
ومعطيته ورجاله وقادته وادواته الخاصة به . ومن اهم مميزات
هذا العصر الجديد الذي نعيش فيه .

السمات المميزة للعصر الحديث الذي نعيش فيه
من حقائق الايمان ان يكون المؤمن عالما بشؤون
عصره مدركا لحقائقه ممتلكا لاسبابه وادواته.

١- ثورة المعلومات والاتصالات

٢- الثقافة العالمية العابرة للحدود والقيود

٣- الابداع والابتكار والتطوير المستمر

٤- التخصص النوعي الدقيق

٥- تقديم الكيف على الكم وحتمية الالتزام بمقاييس الجودة
المهنية والاحتراف .

٦- تداخل وتشابك العلاقات والمجالات

٧- تدافع الايديولوجيات والمصالح

٨- المنافسة الشرسة والصراع من اجل البقاء

٩- الاهداف السريعة المتتالية للشركات والنظم
والايديولوجيات والزعماء

١٠- الفريق والمؤسسية بدلا من الفردية والتكتلات القوية
بدلا من الدول الفردية

١١- عصر السرعة (الحصول على المعلومة وتوظيفها بسرعة
(
١٢- قوة وحاكمة العنصر البشري في انجاز ونجاح يمكن ان
يحدث ومن ثم الاهمية القصوى للتنمية البشرية ورفع كفاءة
وكفاية الانسان (التعليم والتدريب والحصول على المعرفة)
١٣- حكمة المعرفة وليس المعرفة فقط .

هذا العالم يواجه انواع متعددة ومتغيرة من
التحديات والمشاكل والمتطلبات ومن ثم يحتاج الى طرق تفكير
جديدة واهداف جديدة ومناهج عمل جديدة ووسائل
وادوات عمل جديدة وبطبيعة الحال قادة ومديرين جدد
يتملكون منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والخبرات
الحديثة المواكبة لطبيعة العصر والقادرة على التعاطي معه
وتفكيكه (استغلال فرصة ومواجهة تحدياته) بشكل جيد
(1).مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون،ابراهيم
اديب، ص17

* التفكير والتخطيط الاستراتيجي في عمل المدير

هو عملية تحديد صورة المنظمة في المستقبل وتحديد
طرق الوصول اليها ، بمعنى انه عملية تفكير وبناء تصور
للمستقبل يتبعها اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة في
المستقبل .

اين نحن الان تريد
الوصول.....كيف نصل الى ما نريد (حلقة دائرية)
حقيقة التفكير والتخطيط والادارة الاستراتيجية في

عمل المدير

* يمكن ايجاز مفهوم الادارة الاستراتيجية في عدة نقاط:-

١- التفكير على مستوى المنظمة ككل .
٢- التفكير بطريقة عامة وكلية على مستوى المؤسسة ككل
٣- التفكير بشكل شامل لكل من تعامل معهم المؤسسة (
العاملون بها سوق العمل من حولها المؤسسات التمويلية
المنافسون الموردون العملاء المتغيرات المرتقبة الاهداف العامة

والكلية للمؤسسة والتي انشئت من اجلها ، التكنولوجيا المتاحة والمرتبقة ، بنية وثقافة وقيم المؤسسة) .

٤- يقوم بها رجال الادارة العليا ، وينجح منهم في ذلك اصحاب الفكر العالي بعيد المدى ، والمتجربين من التعاطف مع مجالهم الوظيفي المحدود احدى الادارات .

٥- تهتم بالسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الاداري

٦- تسعى لتحقيق نتائج كبيرة وعلى مستوى المنظمة ككل .

٧- تسعى لإيجاد درجة عالية من التكامل بين الادارات والاعمال على مستوى المؤسسة ككل (تمويل ، موارد بشرية ، مشتريات ، انتاج ، علاقات عامة ، تسويق) .(2) المرجع السابق ص 23

ومن هنا فان السمات الواجب توافرها في المدير الفعال ما يلي :-

١- الصحة والنشاط

٢- الدوافع

٣- الطموح

٤- المثابرة

٥- الشجاعة

٦- القدرة على تحمل المسؤولية

٧- الفعل المفتوح

٨- المبادرة

٩- القدرة الشخصية

١٠- تحكم اكبر في الحالة المزاجية

١١- مهارة في العلاقات الاجتماعية

١٢- قدرة ابتكارية اكبر (3) القيادة الادارية والابداعية، أ.د.

محمد الصيرفي ص 26

* ما هي مهام واعمال القائد الفعال ؟

يتبادر الى اذهاننا هذا السؤال دائما لان الطبيعة البشرية تسعى الى التغيير والاكتشاف دائما لذلك لا بد لنا من ان نتطرق الى اهم الاعمال التي يقوم بها القائد الفعال نذكر منها التالي :-

اولا : التفكير

القائد المفكر يقوم بـ :-

١- الاتجاه الى الخلوّة بين الفترة واخرى للتفكير والنظر والتصور

٢- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير

٣- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة او المنظمة التي يقودها

٤- المبادرة الى طرح الافكار والتصورات والمسارات الصحيحة

٥- الابداع والابتكار والطموح الى الجديد وكبريات الامور

٦- الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشحن العقل والفكر

٧- امتلاك عقلية شمولية كلية تنظر الى الامور من كل الزوايا

٨- النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الاجل

٩- النظرة الى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به واستشرائه والاستعداد له

١٠- الارتكاز الى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف

ثانيا : التوجيه (القائد الموجه) ويتمثل بـ :-

١- تحديد الاهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية

٢- الاشراف على الانجاز وتحقيق الاهداف المرسومة

٣- تزويد الافراد بالمعلومات والتعليمات اللازمة لإنجاز الاعمال

٤- ارشاد العاملين - افراد وفرق عمل - عن ماهية العمل وكيفية ادائه وزمن تنفيذه

١٠- معالجة مقاومة التغيير من خلال الافناع والتدرج وتوفير المناخ المناسب لقبوله

رابعا : التحريك (القائد المحرك)

ان التحريك مبعثه الاهتمام بمن يكلف بعمل ما واشعاره بذلك ومن سمات التحريك الفعال للقائد تجاه مرؤوسيه القيام بما يلي :-

١- استكشاف الطاقات وتفجيرها وتشغيلها وحشدتها باتجاه الاهداف المرسومة .

٢- المحافظة على روح الفريق وبناء نفسية العمل الجماعي لتحقيق مصلحة المؤسسة

٣- مساعدة الافراد وتشجيعهم لإنجاز اعمالهم

٤- تعزيز الدافع والوازع الذاتي لدى الافراد باتجاه الرؤية والرسالة .

٥- ممارسة مبدأ القيادة بالقدوة والمثل الحي

٦- العمل على زيادة التفاعل بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة او المنظمة .

٧- افساح المجال للتنافس المحمود بين العاملين من اجل اداء افضل

٨- تعبئة المشاعر والاحاسيس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين

٩- دراسة معوقات التنفيذ وايجاد الحلول اللازمة

١٠- الاحتفاء بالنجاحات والانجازات التي تحقّقها المؤسسة (افرادا او مجموعات)

خامسا : التحفيز (القائد المحفز)

يشمل على النقاط التالية :-

١- تلبية الاحتياجات المعيشية والنفسية والذهنية والذاتية للعاملين

٢- الاحترام والتقدير للجهود التي يقدمها العاملون في المؤسسة

٣- التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الانسانية

٥- التنسيق بين مجالات واقسام ووحدات العمل المختلفة

٦- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات والتصورات

٧- اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار المناسب بين البدائل المتاحة

٨- حل المشكلات والتزاعات وازالة معوقات التنفيذ على مستوى الافراد او المنظمة

٩- رقابة وتقييم مسارات العمل استنادا الى معايير قياسية معتمدة

١٠- الاهتمام بالعمل وتحقيق النتائج والاهداف وتوجيه الانظار له دائما .

ثالثا : التغيير (القائد المغير)

١- التجديد والتطوير مهمة اساسية من مهام القائد في الاهداف والوسائل والطرق

٢- التحسين المستمر وعدم الاستسلام للمألوف والتخطيط لذلك على جميع المستويات

٣- البحث عن الجودة والتنوعية من خلال تطبيق نظرية ادارة الجودة الشاملة

٤- التفوق والبحث عن الامتياز والوصول الى درجة الاتقان احد ابرز اهتمامات القائد

٥- الخدمة المتميزة ونقل الناس او الزبائن من مرحلة ارضائهم الى مرحلة اسعادهم

٦- السرعة والاحساس بقيمة الوقت من اجل اداء الاعمال والمهام معيار اساسي للقائد

٧- المواكبة والمعاصرة سمة مهمة من سمات القائد المغير ليتمكن من احداث التغيير

٨- الوعي بالتغيرات في عالم متقلب ومتغير عن طريق المتابعة والمطالبة والسفر

٩- الجرأة وقبول التحدي لتبني الافكار والاساليب التي فيها مصلحة المؤسسة / المنظمة

٩- ربط النجاح الشخصي بالنجاح الجماعي والعكس صحيح .

١٠- تذكير العاملين باستمرار بالتحديات الداخلية والخارجية والمخاطر المحدقة .

سابعاً : التفويض (القائد المفوض)

١- التقليل الى اقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز او السلطة .

٢- العمل على تقليل اعتماد الافراد على القائد واللجوء اليه في كل صغيرة وكبيرة .

٣- توزيع المسؤوليات واشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات .

٤- اعطاء الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات وادارة العمل .

٥- تشجيع اتباع اسلوب فرق ذاتية الادارة .

٦- تشجيع المبادرات الفردية في تحمل المسؤوليات .

٧- اتباع مبادئ وخطوات التفويض الفعال .

٨- توفير المعلومات الدقيقة للمساعدة في تسهيل التفويض .

٩- المتابعة المستمرة من قبل القائد للإشراف على اداء المفوضين .

١٠- استخدام التفويض كأسلوب من اساليب التدريب العملي والموقعي .

ثامناً : التدريب (القائد المدرب)

١- التركيز على تلبية الاحتياجات التدريبية الواقعية التي تحتاجها المؤسسة وفرادها .

٢- معاملة كل العاملين على اهم اصحاب طاقة كامنة قابلة للتطور والنماء .

٣- تنظيم عملية التدريب وتوفير الميزانيات والاقوات والاماكن المناسبة والكافية .

٤- التأكيد على ان التدريب هو لخدمة وتلبية متطلبات المؤسسة .

٤- اتاحة الفرص لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم

٥- اشراك العاملين في وضع اهدافهم ومعايير الاداء ومنحهم الحرية لاختيار وسائلهم .

٦- السماح للعاملين بالتعبير التلقائي عن مشاعرهم وآرائهم .

٧- تطبيق نظام فاعل للمكافآت لمزيد من التشجيع للعاملين .

٨- تطبيق نظام عادل للعقوبات يحاسب المقصرين ويقوم الاعوجاج .

٩- تحقيق الضمان الوظيفي او ما يسمى بالإثراء الوظيفي بلوغاً الى درجة الرضا .

١٠- تطبيق نظام مناسب للأحور .

سادساً : التفعيل (القائد المفعّل)

١- تحقيق اعلى درجات الفاعلية من خلال تحقيق النتائج والاهداف المرسومة للمؤسسة .

٢- تحقيق اعلى درجات الكفاءة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية .

٣- توفير كل مستلزمات الانتاجية سواء على مستوى الافراد او مستوى المجموعات .

٤- تمكين العاملين من الاداء المتميز من خلال التدريب المستمر على مستلزماته .

٥- تنشيط العمل والعاملين وبيئة العمل من خلال الاتجاه الى الموارد الصحيحة .

٦- السعي الى بلوغ مستوى عال من الالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة .

٧- العمل على تحويل الافكار الى افعال وافساح المجال للتجربة والخطأ .

٨- مراعاة اسس العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتشجيعها داخل وخارج المؤسسة .

٥- استخدام التدريب كحافز من الحوافز التي تشجع العاملين وتكافئهم .

٦- توفير افضل المدربين اصحاب الخبرة والتجربة لتنفيذ برامج التدريب .

٧- التدريب على كل المهارات التي يمكن التعلم عليها وبما يحقق مصلحة المؤسسة .

٨- تطبيق برامج التدريب الاستشاري المستند الى البحوث والدراسات العلمية .

٩- التأكيد على برامج التدريب الاستشاري المستند الى البحوث والدراسات العلمية .

١٠- التأكيد على برامج التدريب حتى في الاوقات العبة وعدم اعتبارها ثانوية .

١١- الاهتمام بالأفراد واعانتهم وتدريبهم بشكل مستمر .

تاسعا : التميخ (القائد صانع المناخ)

١- احداث التجانس وخلق الاجماع والتوحد في اراء العاملين وتخفيض درجة التوتر .

٢- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين العاملين وازالة الحواجز التنظيمية .

٣- العمل على ضمان الامن والراحة في العمل واطهار الود والتفاهم وتبادل الاحترام .

٤- بناء الثقة بين العاملين مع بعضهم ومع قيادتهم ومع منظماتهم .

٥- التأكيد على العلاقات الانسانية الايجابية الطويلة الاجل وتشجيعها .

٦- الاعتزاز بالقيم المشتركة واحترامها وان خالفت قيمك .

٧- اتقان فن الاستماع والاصغاء الى العاملين (من كل المستويات) بفاعلية .

٨- محاولة فهم الاخرين قبل الطلب ان يفهموك والدفاع عن مصالح العاملين .

٩- اضفاء جو التعاون والتشجيع وتكريس مبدأ (نجاح الفرد يؤدي الى نجاح المؤسسة)

١٠- المسامحة والتغافر وقبول الاعتذار من اهم مستلزمات صناعة المناخ الصحي .

عاشرا : التأثير (القائد المؤثر)

١- القائد المؤثر يتبع استراتيجية الفوز للجميع وسياسة الانجاز من خلال العاملين .

٢- ممارسة اساليب الترهيب والترغيب للتأثير على العاملين والمنظمة .

٣- الاقتناع والابتعاد عن الجدل والقول الغليظ والتحدث بلغة المنطق والعاطفة .

٤- القائد المؤثر يحظى بدرجة عالية من القبول لدى العاملين لصفاته الشخصية .

٥- القدرة العالية على التحلي بضبط النفس والرفق والصبر على الاخرين .

٦- القابلية على الانفتاح والتعلم والاعتراف بالخطأ عند اللزوم وتقديم الخدمة عند اللزوم .

٧- اقامة العلاقات الحميمة والطويلة مع العاملين من خارج وداخل المؤسسة .

٨- التحلي بروح المرح والفكاهة وسرعة البديهة والشفافية واطهار الحب للأخرين .

٩- القدرة على الخطابة والحديث العام وتحضير القلب والذهن قبل الكلام .

١٠- القائد يتفهم الناس جيدا ويتعامل معهم رغم اخطائهم ويفترض حسن الظن بهم(1)القائد الفعال ، د محمد اكرم العدلوي ص 62.

من خلال ما تم ذكره سابقا تبادر الينا مفهوم جديد يجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة بدلا من ان تكون

في حالة مجرد رد الفعل في تشكيل مستقبلها (الادارة

الاستراتيجية) . وقد عرف كثير من علماء الادارة الاستراتيجية بأنها :-

تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب ان تحققها .

او هي مجموعة من القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد اداء المنظمة في الامد الطويل .

او هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها .

فالادارة الاستراتيجية لا تعطي اي فرصة للمفاجآت ولا تستجيب للأحداث بردود الافعال . والادارة الاستراتيجية تصوب نظرها وهي تستجمع كل قواها من خلال تقوية بيئتها الداخلية الى البيئة الخارجية بوصفها مضمار التنافس الذي يبقيا دائما في سباق الاسواق التي تعمل فيها لانتهاز الفرص المتاحة .

ايضا الادارة الاستراتيجية تتطلب تحليلا وتنبؤا بالبيئة المحيطة لمعرفة الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وكذا تحليلا وتنبؤا بالقدرات الذاتية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الوقت الحالي والمستقبلي .

تتكون الادارة الاستراتيجية من :-

١- التفكير الاستراتيجي

٢- التخطيط الشامل

٣- تنفيذ الاستراتيجيات

٤- الرقابة والمتابعة

* المهام التي تنطوي عليها الادارة الاستراتيجية

١- صياغة مهمة او رسالة المنظمة

٢- تنمية صورة للمنظمة تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية

٣- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة

٤- تحليل البدائل الاستراتيجية

٥- تحديد اكثر البدائل الاستراتيجية المناسبة في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .

٦- اختيار الاهداف طويلة الاجل والاستراتيجيات العامة التي تساعد على تحقيق اكثر البدائل الاستراتيجية المناسبة .

٧- تحديد الاهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الاجل .

٨- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد

٩- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من نتائج التقييم في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية .

* اهمية الادارة الاستراتيجية

١- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات

٢- القرارات الجماعية

٣- مشاركة العاملين

٤- توضيح الادوار

٨- الحد من مقاومة التغيير .

٩- وضوح الرؤية المستقبلية .

١٠- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل .

١١- تدعيم المركز التنافسي

١٢- التخصيص للموارد .

١٣- القدرة على احداث التغيير .

١٤- تحقيق نتائج مرضية .

* النتائج غير المرغوبة عند ممارسة الادارة الاستراتيجية

يجب على المديرين توخي الحذر من امكانية تحقيق

ثلاث نتائج غير مرغوبة عند الانخراط في ممارسة الادارة

الاستراتيجية هي :-

١- استنزاف الوقت : فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية

الادارة الاستراتيجية قد يؤثر سلبا في مسؤولياتهم الوظيفية

الاحرى .

السلطة	تستمدها من القيم والمبادئ الصحيحة	تستمدها من اهداف المنظمة ونتاجيتها
الاهتمام	تكريس الاهتمام على العلاقات بين الاعضاء	تكريس الاهتمام على الجهد والانتاجية
العاطفة والمنطق	تركز على العاطفة	تركز على المنطق
طريقة التعبير	تفضل استخدام الصور	تفضل استخدام الكلمات
الشمولية/الجزئية	تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفصيلات
التجميع/التحليل	تهتم بالتجميع بين الاشياء	تهتم بتحليل الاشياء الى عناصرها
التفكير	طبيعة التفكير شمولية /كلية غير مقيدة بالوقت	طبيعة التفكير متتالية
الوقت	غير مقيدة بالوقت	مقيد بالوقت
الدماغ	تسيطر على الجزء الامن من الدماغ	تسيطر على الجزء الايسر من الدماغ
الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
الادارة	يهتم بما بعد انجاز العمل	يهتم بانجاز العمل وادارة الشؤون
الاجل	ذو نظرة طويلة الاجل	و نظرة مقيدة الاجل
الاسئلة	يهتم بماذا؟ ولماذا؟	يهتم بكيف؟ ومتى؟
التقليد/الاجتهاد	يعتبر بجهته	يعتبر مقلدا
التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الامر الواقع ويتعامل معه
التعليم/التدريب	ينمي مواهبه من خلال التعليم	ينمي مواهبه من خلال التدريب
الحرية	شخص حر ذاتي	شخص حندي تقليدي

د محمد اكرم العولوني ، القائد الفعال ص24-25

وفي النهاية فان طريقة الادارة هي اساس تنمية المجتمعات ونهوض الامم حيث ان الحاجة ماسة لاتخاذ القرارات الصائبة والمدروسة لتحقيق الاهداف المنشودة واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية ، والادارة

٢- ضعف الالتزام بالتنفيذ : فذا لم يقم المشاركون في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها فافهم قد يتهربون من المسؤولية عن نتائج القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها

٣- الاحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المستهدفة : فيجب تدريب المديرين على توقع حالات الاحباط او مشاعر اليأس التي قد تنسرب الى نفوس المشاركين في عمليات اعداد وتنفيذ الاستراتيجية في حالة عدم تحقيق النتائج المستهدفة واستخدام الاساليب الملائمة للتعامل معه . (1) د صالح بن حمد التويجيري . يسألونك عن الادارة ص26

ومن هنا لا بد لنا ان نوضح الفرق بين القيادة والادارة فاذا كان الحديث عن القيادة قدم التاريخ فان الحديث عن الادارة وعلى الاخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تناوله الا في السنوات الاخيرة فقد استقر الرأي على ان وظائف الادارة الرئيسية هي 1 . التخطيط 2. اعداد الموازنات 3. اعداد الكوادر 4. الرقابة 5. حل المشاكل ، اي انها تركز على إيجاد جو من النظام او الاستمرارية مع القدرة على التحكم في الاحداث الى حد كبير يساعد على انجاز العمل في اطار زمني وميزانية محددة تركز على ثلاث عمليات رئيسية 1- تحديد الاتجاه والرؤية 2- حشد القوى تحت هذه الرؤية 3- التحفيز وشحن الهمم .

ومن خلال هذا الجدول نبين الفرق بين القيادة والادارة

وجه المقارنة	القيادة القائد	الادارة المدير
الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الانظمة
الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
المهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)

الصيرفي ، محمد . القيادة الادارية والابداعية ، دار الفكر
الجامعي ، الاسكندرية ، 2006 .
الديب ، ابراهيم . مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرين
، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع ، ط5 ،
المنصورة ، 2009

مسؤولة عن نجاح المنظمات في كل مجتمع على انواعها كافة
الاقتصادية والخدمية والاجتماعية وغيرها . وبالتالي تشمل
العلامة الفارقة والمسافة بين الدول النامية والدول المتقدمة
حاليا ، علما بان بعض الدول النامية تمتلك الموارد المالية
والبشرية والثروات الطبيعية ولكن لنقص الخبرة الادارية بقيت
في موقع متخلف وربما اهدرت ما تملكه من موارد ، وفي
الجانبا الاخر فان النجاح الذي عليه الدول المتقدمة يعود
وبشكل اساسي الى وجود ادارة قديرة تعرف طبيعتها
ومسؤولياتها والبيئة المحيطة بها .(1) د. صالح محمد النويجيري
، ويسألونك عن الادارة . ص13ط2

* المراجع

ياغي ، محمد عبد الفتاح . التدريب الاداري بين النظرية
والتطبيق ، جامعة الملك سعود ، ط1 ، 1986 .
المغربي ، كامل محمد . الادارة والبيئة والساسة العامة ، عمان-
الاردن ط1 ، 1994 .

حضر ، جميل احمد . العلاقات العامة ، دار المسيرة للنشر
والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 1998 .
عصفور، محمد شاكر . اصول التنظيم والاساليب ، دار
الشروق للنشر والتوزيع ، جدة ، ط7 ، 1987 .
القيروتي ، محمد قاسم . السلوك التنظيمي دراسة السلوك
الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ،
عمان ، ط2 ، 1997 .

كنعان ، نواف . القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع
، عمان ، ط1 ، 1999 .

التويجيري ، صالح بن حمد . ويسألونك عن الادارة ، دار
مملكة نجد للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط2 ،
2013 .

العدلوني ، محمد اكرم . القائد الفعال ، قرطبة للانتاج الفني ،
السعودية ، 2000 .